

Communicatie en organisatieverandering: De rol van commitment en vertrouwen¹

Communicatie tijdens organisatieverandering wordt in toenemende mate als belangrijk beschouwd, maar is nog maar weinig bestudeerd. Communicatie in de organisatie wordt gezien als een van de belangrijke antecedenten van commitment bij de organisatie. Vertrouwen van de werknemers in het management is belangrijk wanneer veranderingen moeten worden doorgevoerd. Deze paper beschrijft onderzoek in twee organisaties.

Inleiding

Ondanks de groeiende belangstelling voor het onderwerp organisatieverandering mislukken veranderingen in Nederlandse organisaties vaak (Bennebroek Gravenhorst, Werkman en Boonstra, 2003). Communicatie wordt gezien als belangrijk voor een effectieve implementatie van veranderingen in organisaties (DiFonzo en Bordia, 1998; Lewis en Seibold, 1998).

'The empirical picture that is slowly emerging indicates that communication process and organizational change are inextricably linked processes.' (Lewis, 1999, p. 44)

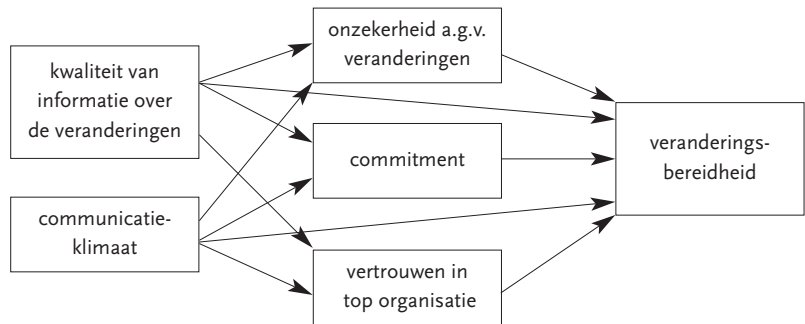
Slechte communicatie kan resulteren in geruchten en weerstand tegen veranderingen (DiFonzo, Bordia en Rosnow, 1994; Smelzer en Zener, 1992). Hoewel er consensus bestaat over het belang van communicatie gedurende organisatieverandering, is nog niet veel duidelijk over specifieke communicatieve acties, benaderingen van communicatie en de effecten van communicatie tijdens organisatieverandering (Lewis, 1999). In een recent overzicht in het *Journal of Communication* wordt een beter begrip van communicatie tijdens organisatieveranderingen weergegeven als een van de uitdagingen van de organisationele communicatie (Jones, Watson, Gardner en Gallois, 2004). In voorgaande studies (Elving, 2005b) is gestart met het vaststellen van de invloed van communicatie op veranderingsbereidheid, waarbij veranderingsbereidheid wordt beschouwd als de cognitieve tegenhanger van weer-

Wim Elving is universitair docent bij de afdeling Communicatiewetenschap van de Universiteit van Amsterdam en lid van ASCoR. Kilian Bennebroek Gravenhorst is zelfstandig adviseur (PlusPulse), en lid van ASCoR. Correspondentie aan de eerste auteur: Kloveniersburgwal 48, 1012 CX Amsterdam. E-mail: w.j.l.elving@uva.nl.

stand tegen verandering. Volgens het model van de dynamiek van organisatieverandering (Robertson, Roberts en Porras, 1993) komt het succes van iedere verandering uiteindelijk neer op de mate waarin de organisatie in staat is de individuele medewerkers te laten veranderen. Naast een invloed van communicatie op veranderingsbereidheid wordt er ook een invloed verwacht op onzekerheid, omdat veranderingscommunicatie kan worden gezien als communicatie om onzekerheden van medewerkers te managen (DiFonzo en Bordia, 1998). Met dit basismodel (Elving, 2005a, 2005b) kunnen de waarde en het effect van communicatie tijdens verschillende veranderingsprogramma's en -trajecten worden vastgesteld.

Het huidige artikel betreft een uitbreiding van het basismodel, waarin we de invloed van de drie componenten van commitment en vertrouwen hebben toegevoegd (zie figuur 1). De verschillende variabelen en hun relaties worden hieronder toegelicht.

Figuur 1
Conceptueel
onderzoeksmodel



Communicatie

De vraag naar de effectiviteit van communicatie in organisaties betreft vaak de evaluatie van het communicatieproces. Het is binnen organisaties nog steeds belangrijk om boodschappen te communiceren, wat beschouwd kan worden als het primaire doel van organisationele communicatie (De Ridder, 2005). Betekenisgeving is niet alleen het uitwisselen van boodschappen, maar ook het creëren van perspectieven op de werkelijkheid in een interactieproces tussen actoren. Communicatie wordt hierbij gerelateerd aan de intrinsieke tevredenheid van zenders en ontvangers van communicatie. Dit wordt wel het tweede doel van communicatie genoemd (De Ridder, 2004). In een organisatie zijn zowel het eerste als het tweede doel van communicatie belangrijk. Boodschappen moeten verspreid worden om taken te verdelen en taakinformatie te geven, en in een veranderende organisatie moet er informatie gegeven worden over de verandering. Het tweede doel van communicatie, vaak gezien als de relationele dimensie van communicatie, focust op de tevredenheid over communicatieprocessen. Beide dimensies van communicatie komen we veel tegen in de literatuur (Pincus, 1986; Putti, Aryee en Phua, 1990; Gray en Laidlay, 2004). Zoals Quirke (1996, p. 33) al aangeeft, is de rol van communicatie:

‘... not the top down dissemination of management thinking, but the bottom-up means of connecting those who know the specifics of what needs to be improved to those who have authority to make changes happen’.

Het toepassen van deze inzichten in veranderingsprocessen laat zien dat het gedurende een verandering belangrijk is om informatie te verstrekken over de doelen, inhoud en planning van de verandering. Wat er verandert, waarom, wanneer en welke gevolgen de verandering heeft, zijn vragen die belangrijk zijn voor de individuele medewerkers. Deze informatie is belangrijk in alle fasen van een veranderingsprogramma.

Het tweede doel van communicatie, gericht op het sociale kapitaal van organisaties, betreft met name de mogelijkheden van medewerkers om te reageren op de veranderplannen. Het tweede doel van communicatie richt zich op de tevredenheid van medewerkers met de relaties met anderen in de organisatie, zowel op hetzelfde niveau, alsmede over de communicatieve relatie met het management (De Ridder, 2005).

In het huidige onderzoek is communicatie op twee manieren geoperationaaliseerd, namelijk als (1) de kwaliteit van de informatie over de verandering, welke refereert aan het eerste doel van communicatie, en (2) als het communicatieklimaat, wat refereert aan de algemene gang van zaken rond communicatie in de organisatie. In navolging van Smidts, Pruyn en Van Riel (2001) veronderstellen we dat de kwaliteit van de informatie over de verandering een invloed heeft op het communicatieklimaat.

Onzekerheid

Een derde doel van communicatie tijdens veranderingen is het reduceren van onzekerheden (Schweiger en Denisi, 1991). Organisatieverandering leidt tot een verstoring van de bestaande situatie. Individuen kunnen onzeker worden over het verlies van de baan, status en macht als gevolg van de verandering, en de kennis en vaardigheden die nodig zijn voor de nieuwe organisatie (Dent en Goldberg, 1999). Onzekerheid en angst kunnen leiden tot stress, een gebrek aan vertrouwen tussen medewerkers en management, en laag commitment bij de organisatie. Onzekerheid tijdens organisatieveranderingen gaat gepaard met vragen zoals: 'Heb ik nog steeds een baan na deze veranderingen?' en 'Hou ik dezelfde collega's na de verandering?'

Gevoelens van onzekerheid zijn daarmee gerelateerd aan het proces van de verandering en aan de persoonlijke en sociale gevolgen van de verandering (Buono en Bowditch, 1993; Tourish, Paulsen, Hobman en Bordia, 2004). Informatie over de verandering en het communicatieklimaat tijdens de veranderingen kunnen invloed hebben op de mate waarin de medewerkers zich onzeker voelen en ook op de mate waarin medewerkers veranderingsbereid zijn. De onzekerheidsreductietheorie (*Uncertainty reduction theory*, URT; Berger en Bradac, 1982) geeft een theoretisch raamwerk voor het bestuderen van onzekerheid. URT stelt dat individuen op zoek gaan naar informatie wanneer zij onzekerheid ervaren, dat een toename in communicatie onzekerheid doet afnemen en dat positieve gevoelens ten aanzien van de organisatie toenemen als onzekerheid is afgenomen (Kramer, Dougherty en Pierce, 2004).

Commitment

Een causale relatie tussen commitment bij de organisatie en belangrijke organisationele aspecten als een hogere arbeidstevredenheid, lager verzuim en lagere 'turnover'-intenties is empirisch vastgesteld (Farrell en

Stamm, 1988; Mathieu en Zajac, 1990; Michaels en Spector, 1982; Tett en Meyer, 1993). Over het algemeen worden er drie verschillende types van commitment onderscheiden: affectief, continuïteits- en normatief commitment (Meyer en Allen, 1991). Affectief commitment verwijst naar de emotionele verbondenheid en identificatie met de organisatie. Medewerkers met een sterk affectief commitment willen graag bij de organisatie blijven behoren. Continuïteitscommitment betreft de inschatting van een individu over de kosten die een vertrek uit de organisatie met zich meebrengt. Medewerkers met alleen continuïteitscommitment blijven bij de organisatie omdat zij de kosten van een vertrek uit de organisatie hoger inschatten dan van het bij de organisatie blijven. Tot slot verwijst normatief commitment naar de verplichting die een medewerker voelt om bij de organisatie te blijven. Medewerkers met een hoog commitment zijn bereid meer te investeren in de organisatie waar ze werken dan medewerkers met een laag commitment (Postmes, Tanis en De Wit, 2001). Vaak wordt verondersteld dat communicatie de condities creëert voor commitment en dat communicatie moet worden gezien als een van de belangrijke antecedenten van commitment (Katz en Kahn, 1972; Meyer en Allen, 1997; Postmes e.a., 2001). Recent onderzoek laat zien dat commitment sterk gerelateerd is aan verticale communicatie:

‘People’s sense of belonging to the organization does not primarily depend on the quality of their informal and socio-emotional interactions with peers and proximate colleagues, but is related more strongly to their appreciation of the management’s communication.’ (Postmes e.a., 2001, p. 240)

Dit houdt in dat algemene communicatie over waar de organisatie voor staat het eenvoudiger maakt voor medewerkers om zichzelf te identificeren met de organisatie (Ashfort en Mael, 1989). Tijdens verandering kunnen de communicatie over de verandering en de mogelijkheden van medewerkers om te reageren, van invloed zijn op het commitment van een medewerker bij de organisatie. Tevens kan de mate waarin medewerkers zich gecommitteerd voelen bij een organisatie, van invloed zijn op de mate waarin medewerkers bereid zijn om de verandering uit te voeren. Een hoog commitment bij de organisatie zou kunnen leiden tot minder weerstand in vergelijking met personen met een laag commitment.

Vertrouwen

Het vertrouwen tussen management en werkvloer kan ook van belang zijn tijdens veranderingsprocessen. Vertrouwen kan te maken hebben met de benadering van veranderingen in organisaties, waarbij vaak een onderscheid gemaakt wordt tussen een ontwerpbenadering en een ontwikkelbenadering (Boonstra, 2004). In de ontwerpbenadering van veranderingen maakt het management een blauwdruk van de veranderingen, welke achteraf verantwoord wordt door middel van communicatie. De ontwikkelbenadering daarentegen, betreft de medewerkers in de verschillende fasen van het veranderingsproces. De ontwikkelbenadering van organisatieverandering heeft een duidelijke voorkeur (Boonstra, 2004; French, Bell en Zawacki, 2000), omdat juist het participeren van medewerkers in het nadenken over

de verandering en de inrichting van de verandering positieve gevolgen heeft voor het succes van de verandering (vergelijk participatieve besluitvorming). In de praktijk blijkt dat veranderingen vooral gestuurd worden volgens een ontwerpbenadering (Werkman, in voorbereiding). Het succes van een ontwerpbenadering hangt dan ook af van het vertrouwen dat de medewerkers hebben in het management, speciaal in de kwaliteit van de oplossing die is bedacht om de geconstateerde problemen aan te pakken. Wanneer er geen vertrouwen is tussen management en werkvloer, is de kans op slagen van het veranderingsprogramma lager. Uiteindelijk moeten de individuele medewerkers zorgen voor de realisatie van de verandering.

Het belang van vertrouwen is gevonden in verschillende gebieden, zoals leiderschap (Atwater, 1988), management by objectives (Scott, 1980), onderhandelingen (Bazerman, 1994) en communicatie (De Ridder, 2004). Communicatie heeft invloed op het vertrouwen van de medewerkers in het management, want bij slechte informatievoorziening en onmogelijkheden om vragen te stellen, kritiek of feedback te leveren, is het waarschijnlijk dat het vertrouwen van de medewerkers in het management zal verdwijnen of verminderen. Vertrouwen van medewerkers in het management is een belangrijke 'generator' van het sociaal kapitaal in organisaties en voor een positieve attitude (De Ridder, 2004). Omdat veranderingsbereidheid kan worden beschouwd als een specifiek ondersteunende attitude van medewerkers gedurende veranderingsprocessen, zou het vertrouwen van de medewerkers in het management een voorspeller kunnen zijn van veranderingsbereidheid.

Veranderingsbereidheid

Organisatieveranderingen en het succes van deze veranderingen zijn uiteindelijk afhankelijk van de mate waarin individuele medewerkers in staat en bereid zijn de veranderingen door te voeren in hun dagelijkse werkzaamheden (Robertson e.a., 1993). Veranderingsbereidheid is de cognitieve tegenhanger van weerstand tegen verandering. Het concept van veranderingsbereidheid ligt aan het eindpunt van een denkbeeldige schaal waaraan het andere eind weerstand tegen verandering ligt. 'Veranderingsbereidheid is een positieve attitude ten opzichte van een verandering' (Visser, Willems en Ribbens, 2005, p 14).

Methode

Dit onderzoek is uitgevoerd bij twee organisaties. De eerste organisatie is een adviesbureau, met het hoofdkantoor in de VS en lokale kantoren over de hele wereld. De organisatie heeft tot doel haar cliënten te helpen met HRM-gerelateerde taken. Het onderzoek is uitgevoerd bij de drie vestigingen in Nederland, waarbij 374 mensen werken. Het veranderingsprogramma ('Investors in People') is een cultuurverandering, gericht op het vinden van een balans tussen de eisen van de werkgever en de competenties van de werknemers. In totaal hebben 106 medewerkers een onlinevragenlijst ingevuld. Van deze 106 waren er 7 korter dan een jaar in functie. Omdat het veranderingsprogramma meer dan een jaar geleden was gestart, is besloten deze 7 buiten de analyses te laten (respons = 26%).

De tweede organisatie waar het onderzoek heeft plaatsgevonden, is een organi-

satie voor geestelijke gezondheidszorg in Nederland. Deze organisatie heeft tot doel psychologische en psychiatrische hulp te bieden. De organisatie kent vier verschillende afdelingen met verschillende doelgroepen. Het veranderingsproces betreft een business process redesign (BPR), bedoeld om de organisatie efficiënter te maken. Het onderzoek is uitgevoerd bij een van de afdelingen, waar een interim-manager had geconcludeerd dat het slechte financiële resultaat van deze afdeling een symptoom was van mismanagement en verkeerde aansturing. In totaal werkten hier 184 personen, die een schriftelijke vragenlijst kregen. In totaal bedroeg de respons 69 ingevulde vragenlijsten (38%).

Vragenlijst

De vragenlijst bestond uit 57 stellingen. Respondenten konden met behulp van een vijf puntsschaal (helemaal mee oneens – helemaal mee eens) hun mening geven. De gemiddelde scores op alle variabelen worden gepresenteerd op dezelfde vijf puntsschalen. In tabel 1 worden de verschillende variabelen toegelicht en worden voorbeelden van items gegeven.

Tabel 1
Overzicht van de
operationalisaties van de
variabelen uit dit
onderzoek

naam variabele	bron	voorbeeld item
veranderingsbereidheid	Elving (2005a)	Toen de verandering van start ging, wilde ik me inzetten om de gestelde doelen van de verandering te bereiken.
kwaliteit van de informatie over de verandering	Elving (2005a)	De informatie over de verandering kwam op het juiste tijdstip.
communicatieklimaat	Smidts e.a. (2001)	In gesprekken met collega's hoor je vaak meer over onze organisatie dan van het management.
onzekerheid als gevolg van de verandering	Elving (2005a)	Als gevolg van de verandering maakte ik mij zorgen over mijn positie binnen de organisatie.
commitment	De Gilder e.a. (1997)	Ik voel me thuis in deze organisatie.
vertrouwen in de top van de organisatie	De Ridder (2004)	Het management van mijn organisatie is erg competent.

De variabele 'kwaliteit van informatie over de verandering' is een vertaling van een schaal van Bordia, Hunt, Paulsen, Tourish en DiFonzo (2001). Van de oorspronkelijke 6 items voor 'onzekerheid als gevolg van de verandering' zijn 4 items gebruikt. 2 items van de originele schaal zijn niet gebruikt omdat de veranderingsprogramma bij beide organisaties geen ontslagen tot gevolg hadden. De variabele 'commitment' betreft de Nederlandse vertaling (De Gilder, Van den Heuvel en Ellemers, 1997) van de schaal van Meyer en Allen (1991) over drie componenten van commitment.

Resultaten

De gemiddelde scores van de variabelen uit dit onderzoek, alsmede de betrouwbaarheden en de correlaties tussen de variabelen worden gepresenteerd in de tabellen 2a en 2b.

Tabel 2a Gemiddelde scores, standaarddeviaties, correlaties en betrouwbaarheden van de onderzochte variabelen voor organisatie A

variabele	M (sd)	1	2	3	4	5	6	7	8
1 veranderingsbereidheid	3.26 (.70)	.88	.49 ^b	.67 ^b	-.50 ^b	.37 ^b	.35 ^b	-.05	.21 ^a
2 kwaliteit van informatie over de verandering	2.91 (.70)		.85	.52 ^b	-.34 ^b	.46 ^b	.25 ^a	.06	.34 ^b
3 communicatieklimaat	3.31 (.56)			.88	-.49 ^b	.87 ^b	.21 ^a	-.18	.77 ^b
4 onzekerheid a.g.v. de verandering	2.69 (.55)				.58	-.45 ^b	-.13	.10	-.35 ^b
5 affectief commitment	3.70 (.65)					.73	.23 ^a	-.12	.68 ^b
6 normatief commitment	2.72 (.51)						.64	.33 ^b	.14
7 continuïteitscommitment	2.83 (.70)							.73	-.23 ^a
8 vertrouwen in de top van de organisatie	3.12 (.63)								.89

a: $p < .05$; b: $p < .01$

Betrouwbaarheden staan op de diagonaal.

Tabel 2b Gemiddelde scores, standaard deviaties, correlaties en betrouwbaarheden van de onderzochte variabelen voor organisatie B

variabele	M (sd)	1	2	3	4	5	6	7	8
1 veranderingsbereidheid	3.15 (.75)	.84	.47 ^b	.15	-.18	.17	.15	-.26 ^a	.24
2 kwaliteit van informatie over de verandering	2.78 (.71)		.87	.33 ^b	-.58 ^b	.00	.11	.02	.29 ^a
3 communicatieklimaat	3.27 (.37)			.79	-.31 ^b	.46 ^b	.07	.07	.61 ^b
4 onzekerheid a.g.v. de verandering	3.17 (.55)				.76	.24 ^a	-.08	.19	-.30 ^a
5 affectief commitment	2.86 (.61)					.76	.09	.15	.40 ^b
6 normatief commitment	2.49 (.51)						.61	.32 ^b	.19
7 continuïteitscommitment	2.80 (.75)							.75	.13
8 vertrouwen in de top van de organisatie	2.90 (.53)								.84

a: $p < .05$; b: $p < .01$

Betrouwbaarheden staan op de diagonaal.

Uit de tabellen 2a en 2b concluderen we dat alle schalen voldoende betrouwbaar zijn. De correlaties tussen de variabelen verschillen voor beide organisaties. De correlaties van veranderingsbereidheid met de andere variabelen is in organisatie A significant, behalve voor continuïteitscommitment. In organisatie B vinden we slechts een significante correlatie van veranderingsbereidheid met kwaliteit van informatie en continuïteitscommitment. Om het onderzoeksmodel te testen is AMOS gebruikt. AMOS produceert vele fitstatistieken, waarvan de chi-kwadraat, de *goodness of fit index*, de *Tucker Lewis index* (TLI) en de *root mean square error of approximation* (RMSEA) relevant lijken (Arbuckle en Wothke, 1999). De fitindices voor beide organisaties worden weergegeven in tabel 3.

Tabel 3
Fitindices van het
onderzoeksmodel voor
beide organisaties

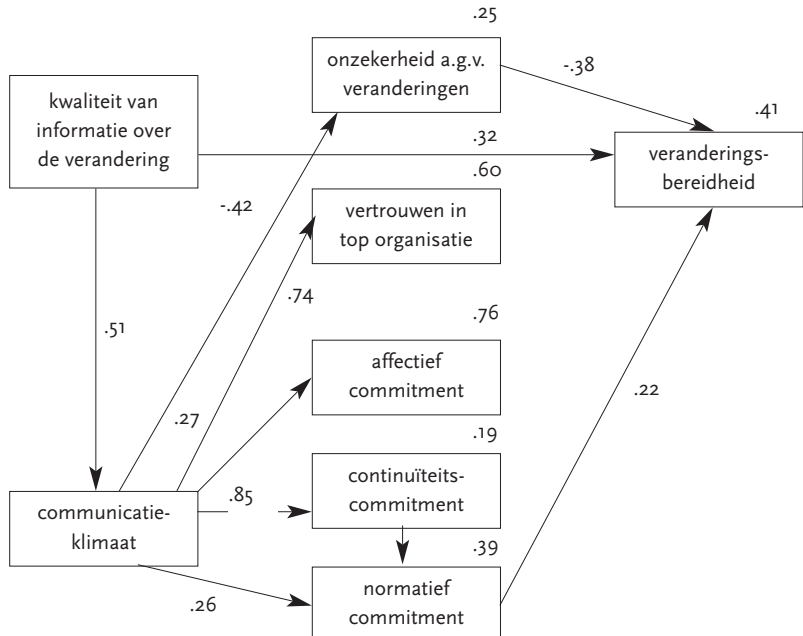
	organisatie A	organisatie B
fitindices		
chi-kwadraat	7.006 <i>df</i> = 11, n.s.	11.901 <i>df</i> = 11, n.s.
GFI	.983	.960
TLI	1.029	.983
RMSEA	.000	.035

Uit tabel 3 blijkt dat de fitmaten voor beide organisaties aangeven dat het model op de data fit. In de figuren 2 en 3 worden separaat voor beide organisaties de onderzoeksmodellen en de voorspellers weergegeven.

De veranderingsbereidheid in organisatie A wordt voor 41% verklaard door de variabelen uit het model, in organisatie B is dit 40%. In beide organisaties zijn de kwaliteit van informatie en onzekerheid belangrijke voorspellers van deze veranderingsbereidheid, alhoewel deze in organisatie B in tegengestelde richting is van wat wij verwachtten. In organisatie A is tevens het normatieve commitment een belangrijke voorspeller van veranderingsbereidheid, terwijl in organisatie B juist het continuïteitscommitment een voorspeller is.

Verder valt op dat in organisatie A onzekerheid met name wordt verklaard door het communicatieklimaat, terwijl in organisatie B de kwaliteit van informatie een belangrijke voorspeller is. Vertrouwen en affectief commitment worden in beide organisaties met name verklaard door het communicatieklimaat.

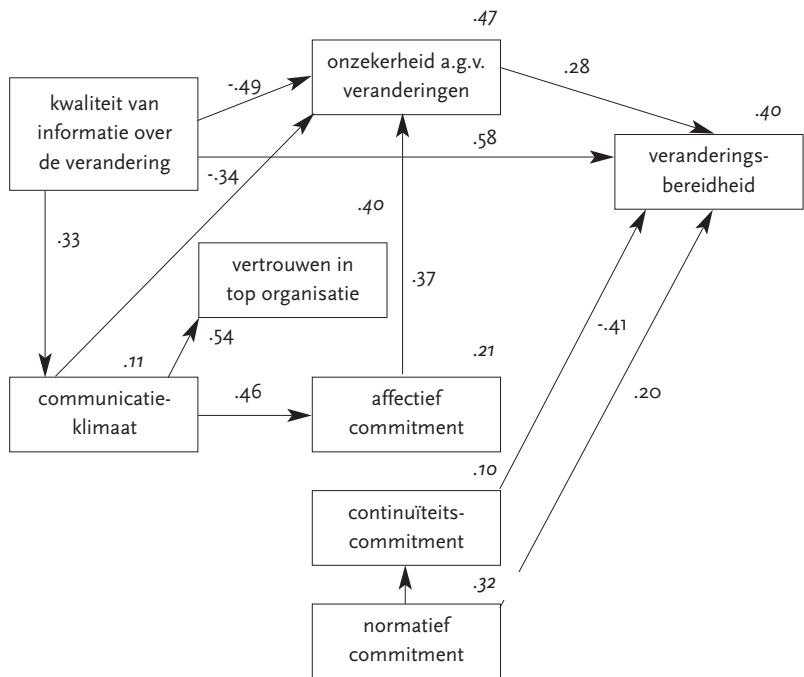
Figuur 2
AMOS-model voor
organisatie A. Om de
figuur overzichtelijk te
houden zijn alleen de
significante relaties weer-
gegeven en zijn de fouten-
termen en niet-significante
relaties niet weergegeven.
De waarden bij de relaties
betreffen de gestandaard-
iseerde regressiegewichten.
Cursief boven de variabele
wordt de proportie
verklarede variantie
weergegeven.



Opvallend in de resultaten is verder dat de kwaliteit van de informatie over de verandering in organisatie A geen significante relatie heeft met gevoelens van onzekerheid als gevolg van de veranderingen, terwijl deze relatie wel wordt gevonden in organisatie B. In beide organisaties blijkt het communicatieklimaat wel significant van invloed te zijn op gevoelens van onzekerheid als gevolg van de verandering.

Ook hebben we toetsen uitgevoerd op mogelijke mediërende effecten (Baron en Kenny, 1986). Het enig mogelijke mediërende effect, de invloed van de kwaliteit van de informatie over de verandering en onzekerheid als gevolg van de verandering op de relatie met veranderingsbereidheid in organisatie B, blijkt niet aanwezig, want de significante relatie tussen de kwaliteit van de informatie over de verandering wordt niet gereduceerd door de toevoeging van de variabele onzekerheid als gevolg van de verandering (bèta van kwaliteit van informatie over de verandering, zonder onzekerheid als gevolg van de verandering op te nemen in de analyse, bedraagt .47, met het opnemen van gevoelens van onzekerheid wordt deze bèta .54). Gevoelens van onzekerheid over de verandering zou ook als moderator kunnen optreden op de relatie tussen de kwaliteit van informatie over de verandering en de veranderingsbereidheid. Dit blijkt niet het geval te zijn (bèta-product = $-.77$; $T = 1.65$, n.s.).

Figuur 3
AMOS-model voor organisatie B. Om de figuur overzichtelijk te houden zijn alleen de significante relaties weergegeven en zijn de andere relaties en foutentermen geschrapt. De waarden betreffen de gestandaardiseerde regressiegewichten. Cursief boven de variabele wordt de proportie verklaarde variantie weergegeven.



Conclusie en discussie

In beide organisaties is het onderzoeksmodel volgens AMOS fitend op de data die zijn verkregen. Het blijkt dat de kwaliteit van informatie over de verandering, onzekerheid als gevolg van de verandering en normatief com-

mitment significante voorspellers zijn van veranderingsbereidheid in beide organisaties. In organisatie B speelt continuïteitscommitment ook een rol in de voorspelling van veranderingsbereidheid.

Met dit exploratieve onderzoek hopen we een bijdrage te leveren aan de groeiende vraag naar empirisch onderzoek naar de rol van communicatie tijdens veranderingsprocessen. Op basis van een eerder onderzoeksmodel (zie Elving, 2005b) hebben we voor dit onderzoek een uitgebreider model gemaakt, waarin we tevens de drie componenten van commitment en vertrouwen hebben opgenomen. Deze variabelen zijn eveneens gerelateerd aan veranderingsbereidheid, omdat iedere organisatieverandering uiteindelijk afhangt van de succesvolle adoptie van de verandering door de individuele medewerker. Wij menen dat we met dit onderzoeksmodel in staat zijn om verschillende veranderingsprogramma's in verschillende organisaties te kunnen bestuderen en om de daadwerkelijke bijdrage van communicatie aan de mate van veranderingsbereidheid te kunnen vaststellen.

Samenvattend kunnen we stellen dat, gezien het feit dat het model fittend is voor beide organisaties en de mate waarin veranderingsbereidheid wordt verklaard, communicatie daadwerkelijk een belangrijke invloed heeft tijdens organisatieveranderingen. De toevoeging van vertrouwen en de drie componenten van commitment heeft alleen voor normatief commitment, de mate waarin men zich verplicht voelt bij de organisatie te blijven, een voorspellende waarde voor de veranderingbereidheid in beide organisaties. Continuïteitscommitment heeft in een van de organisaties ook een voorspellende waarde voor het ontstaan van veranderingsbereidheid.

Deze uitkomsten zijn enigszins teleurstellend, aangezien we met de toevoeging van het vertrouwen in de top van de organisatie en de drie componenten van commitment hadden gehoopt op specifiekere resultaten. Wellicht is de geringe steekproefomvang in beide organisaties hier mede debet aan.

Onze veronderstelling dat het vertrouwen in de top van de organisatie belangrijk zou zijn in het ontstaan van veranderingsbereidheid, hebben we in deze twee organisaties niet kunnen aantonen. Niettemin leert de literatuur dat in bijna alle organisatieveranderingen het initiatief en het ontwerp van de verandering van de top van de organisatie afkomstig is, en dat het aan- of afwezig zijn van dit vertrouwen van invloed zou kunnen zijn op de veranderingsbereidheid. Ook de mate waarin men tevreden is bij de organisatie te werken (affectief commitment) is in dit onderzoek niet van invloed op de mate waarin men bereid is te veranderen. Opvallend is wel dat het communicatieklimaat een significante invloed heeft op zowel het vertrouwen van medewerkers in de top van de organisatie, als het affectieve commitment in beide organisaties, en ook een (onverwacht) negatief effect op het continuïteitscommitment in organisatie A.

De gehanteerde aanpak brengt een aantal beperkingen met zich mee. Allereerst worden in het onderzoek algemene variabelen gemeten, die mogelijk specifieke communicatieve acties die door de organisatie zijn genomen ter ondersteuning van het veranderingsproces, onvoldoende meenemen. Verder zijn de operationalisaties van de variabelen met name vragen naar de attitude van medewerkers op een bepaald aspect tijdens de verandering. Attitudes zijn altijd onderhevig aan de stemming van het

moment dat de vragenlijst is afgenomen. Een mogelijk alternatief zou een inhoudelijke beoordeling van de gebruikte communicatiemiddelen tijdens een verandering kunnen zijn. Echter, rijke communicatiemiddelen zoals werkoverleg, persoonlijke gesprekken en presentaties zijn moeilijker te beoordelen in retrospectief perspectief.

De verschillen tussen de twee organisaties zijn wellicht terug te voeren op de aard van de veranderingsprocessen. Zo kan het veranderingsproces in organisatie A beschouwd worden als een veranderingsproces met kenmerken van ontwikkelingsaanpak, terwijl het BPR-veranderingsprogramma in organisatie B duidelijke kenmerken heeft van een ontwerpmatige veranderaanpak. De onzekerheid van medewerkers in organisatie B is hoger dan de onzekerheid van medewerkers in organisatie A en de medewerkers van organisatie A hebben een duidelijk grotere affectief commitment bij de organisatie dan de medewerkers bij organisatie B.

Opvallend is ook dat de onzekerheid in organisatie A een verwachte negatieve relatie heeft met veranderingsbereidheid, maar dat daarentegen deze onzekerheid in organisatie B een positieve relatie heeft met veranderingsbereidheid. Natuurlijk is het moeilijk om op basis van twee cases hier definitieve uitspraken over te doen, maar het zou kunnen dat bij ontwikkelmatige veranderingsprocessen juist het sociale kapitaal belangrijk is en dat bij ontwerpmatige veranderingen juist de informatievoorziening en onzekerheid een grotere rol spelen in het uiteindelijke succes van de verandering. Om deze uitspraken daadwerkelijk te kunnen toetsen, zijn meer organisaties nodig dan de huidige twee.

Noot

- I De auteurs willen de twee anonieme reviewers en de redactie van deze uitgave van het *Tijdschrift voor Communicatiewetenschap* hartelijk danken voor hun aanwijzingen om het artikel te verbeteren. Tevens willen wij dr. Reinout de Vries danken voor zijn adviezen aangaande de SEM-analyses.

Literatuur

- Arbuckle, J.L. & Wothke, W. (1994). *Amos 4.0 User's Guide*. Chicago: SmallWaters Corporation.
- Ashfort, B.E. & Mael, F.A. (1989). Social identity and the organization. *Academy of management review*, 14, 20-39.
- Atwater, L.E. (1988). The relative importance of situational and individual variables in predicting leader behavior: The surprising impact of subordinate trust. *Group & Organization Studies*, 13, 290-310.
- Baron, R.M. & Kenny, D.A. (1986). The moderator-mediator variable distinction in social psychological research: Conceptual, strategic and statistical considerations. *Journal of Personality and Social Psychology*, 51, 1173-1182.
- Bazerman, M. H. (1994). *Judgment in managerial decision making*. New York: Wiley.
- Bennebroek Gravenhorst, K.M., Werkman, R.A. & Boonstra, J.J. (2003). The change capacity of organisations: General assesment and interpreting five configurations. *Applied Psychology: An International Review*, 52, 83-105.
- Berger, C.R. & Bradac, J.J. (1982). *Language and social knowledge: Uncertainty in interpersonal relations*. Londen: Edward Arnold.
- Boonstra, J.J. (2004). *Dynamics of organizational change and learning*. Chichester: Wiley.

- Bordia, P.,** Hunt, E., Paulsen, N., Tourish, D. & DiFonzo, N. (2001). *Communication and uncertainty during organizational change: It's all about control*. Paper presented at the International Communication Association, Washington D.C., USA.
- Buono, A. & Bowditch, J.** (1993). *The human side of mergers and acquisitions*. San Francisco, CA: Jossey-Bass.
- Dent, E.B. & Goldberg, S.G.** (1999). Challenging a "resistance to change". *The Journal of Applied Behavioral Science*, 35, nr. 1, 25-41.
- De Gilder, D.,** Van den Heuvel, H. & Ellemers, N. (1997). Het 3-componenten model van commitment. *Gedrag en Organisatie*, 10, 95-105.
- DiFonzo, N. & Bordia, P.** (1998). A tale of two corporations: Managing uncertainty during organizational change. *Human Resource Management*, 37, 295-303.
- DiFonzo, N.,** Bordia, P. & Rosnow, R.L. (1994). Reining in rumors. *Organizational Dynamics*, 23, 47-62.
- Elving, W.J.L.** (2005a). Communicatie en organisatieverandering. In B. van Ruler, W. Elving, P. Verhoeven, B. van den Hooff & E. Smit (Red.), *Communicatiemanagement in communicatiewetenschappelijk perspectief*. Amsterdam: Boom.
- Elving, W.J.L.** (2005b). Communication during Organizational Change, a conceptual framework. *Corporate communications: an international journal*, 10, 129 - 138
- Farrell, D. & Stamm, C.L.** (1988). Meta-analysis of the correlates of employee absence. *Human Relations*, 41, 211-227.
- French, W.L.,** Bell, C.H. & Zawacki, R.A. (2000). *Organization development and transformation*. Boston: McGraw Hill
- Gray, J. & Laidlay, H.** (2004). Improving the measurement of communication satisfaction. *Management Communication Quarterly*, 17, 425-448.
- Jones, E.,** Watson, B., Gardner, J. & Gallois, C. (2004). Organizational communication: Challenges for the new century. *Journal of Communication*, 54, nr. 4, 722-750.
- Katz, D. & Kahn, R.L.** (1972). *The social psychology of organizations (2nd ed.)*. New York: Wiley.
- Kramer, M.W.,** Dougherty, D.S. & Pierce, T.A., (2004). Managing uncertainty during a corporate acquisition: A longitudinal study of communication during an airline acquisition. *Human Communication Research*, 30, 71-101.
- Lewis, L.K.** (1999). Disseminating information and soliciting input during planned organizational change: Implementers' targets, sources, and channels for communicating. *Management Communication Quarterly*, 13, 43-75.
- Lewis, L.K. & Seibold, D.R.** (1998). Reconceptualizing organizational change implementation as a communication problem: A review of literature and research agenda. In M.E. Roloff (Ed.), *Communication yearbook 21* (pp. 93-151). Beverly Hills, CA: Sage.
- Mathieu, J.E. & Zajac, D.M.** (1990) A review and meta-analysis of the antecedents, correlates, and consequences of organizational commitment. *Psychological Bulletin*, 8, 171-194.
- Michaels, C. & Spector, P.** (1982). Causes of employee turnover: A test of the Mobley, Griffeth, Hand & Meglino model. *Journal of Applied Psychology*, 67, 53-59.
- Meyer, J.P. & Allen, N.J.** (1991). A three-component conceptualization of organizational commitment. *Human Resource Management Review*, 1, 61-89.
- Meyer, J.P. & Allen, N.J.** (1997). *Commitment in the workplace: Theory, research, and application*. Thousand Oaks, CA: Sage.
- Pincus, J.D.** (1986). Communication satisfaction, job satisfaction, and job performance. *Human Communication Research*, 12, 395-419.
- Postmes, T.,** Tanis, M. & De Wit, B. (2001). Communication and commitment in organizations, a social identity approach. *Group Processes & Intergroup Relations*, 4, 227-246.
- Putti, J.M.,** Aryee, S. & Phua, J. (1990). Communication relationship satisfaction and organizational commitment. *Group & Organization Studies*, 15, 44-52.
- Quirke, B.** (1996). *Communicating corporate change*. Berkshire: McGraw-Hill.

- Ridder, J.A. de (2004). Organisational communication and supportive employees. *Human Resource Management Journal*, 14, 20-30.
- Ridder, J.A. de (2005). Doelen van interne communicatie. In B. van Ruler, W. Elving, P. Verhoeven, B. van den Hooff & E. Smit (Red.), *Communicatiemanagement in communicatiewetenschappelijk perspectief*. Amsterdam: Boom.
- Robertson, P.J., Roberts, D.R. & Porras, J.I. (1993). Dynamics of planned organizational change: Assessing empirical support for a theoretical model. *Academy of Management Journal*, 36, nr. 3, 619-634.
- Schweiger, D. & Denisi, A. (1991). Communication with employees following a merger: A longitudinal experiment. *Academy of Management Journal*, 34, nr. 1, 110-135.
- Scott, C.L. III (1980). Interpersonal trust: A comparison of attitudinal and situational factors. *Human Relations*, 33, 805-822.
- Smelzer, L.R. & Zener, M.F. (1992). Development of a model for announcing major layoffs. *Group & Organization Management: an international journal*, 17, nr. 4, 446-472.
- Smidts, A., Pruyn, A.T.H. & Riel, C.B.M. van (2001). The impact of employee communication and perceived external prestige on organizational identification. *Academy of Management Journal*, 49, nr. 5, 1051-1062.
- Tett, R. & Meyer, J. (1993). Job satisfaction, organizational commitment, turnover intention, and turnover: Path analysis based on meta-analytic findings. *Personnel Psychology*, 46, 259-293.
- Tourish, D., Paulsen, N., Hobman, E. & Bordia, P. (2004). The downsides of downsizing. *Management Communication Quarterly*, 17, nr. 4, 485-516.
- Visser, M., Willems, L. & Ribbens, H. (2005). Een kwestie van contact: Communicatie en veranderingsbereidheid. *M&O Tijdschrift voor Management en Organisatie*, 59, 1, 7-24.
- Werkman, R. (in voorbereiding). *Een wereld van verschil: hoe actoren in organisaties vraagstukken in veranderingsprocessen creëren en hanteren*. Proefschrift Universiteit van Amsterdam.

Abstract

Wim J.L. Elving and Kilian M. Bennebroek Gravenhorst

Communication and organisation change: The role of commitment and trust

Communication during organizational change is considered to be important, but still is not studied empirically. Communication in the organization is seen as one of the important antecedents of commitment. Trust of employees in management is also important during times of change. In previous research we studied a basic

model, in which quality of information and communication climate were related to uncertainty and readiness to change. In this paper we added the three components of commitment (affective, normative and continuance) and organizational trust to the model. The research model is tested within two organizations. Readiness for change is explained for a great part by the variables of the model. Especially quality of information and uncertainty are important predictors of readiness for change. The communication climate only has an indirect influence through commitment and organizational trust.

Keywords

communication, organisation change, commitment, trust, AMOS